

**Богдан Михайлович ГНАТКІВСЬКИЙ**

доцент, доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту

Львівський національний університет імені Івана Франка

E-mail: [bhnatkivskyi@ukr.net](mailto:bhnatkivskyi@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0001-5146-9077

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

Гнатківський Б. М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317 – 322.

### **Анотація**

У статті обґрунтовано запровадження раціональних змін спеціалізації виробництва в аграрних підприємствах та їх збутової орієнтації з погляду на зростання пропозиції продукції переробки аграрної сировини власного виробництва в контексті виходу на нові товарні ринки та підвищення економічної ефективності основної діяльності з використанням комерційних та інтеграційних інструментів реалізації стратегій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу. Встановлено, що диверсифікація, загалом, в економічній теорії розглядається як засоби поліпшення фінансових та економічних показників виробничо-комерційної діяльності підприємств. Визначено, що ключовими напрямками диверсифікації виробництва, як базису інноваційного потенціалу, в аграрних підприємствах є: освоєння власної переробки сільськогосподарської продукції з метою створення більших обсягів доданої вартості в межах підприємства та оперування з продукцією переробки на цільових ринках з менш складними бар'єрами входу; управління структурою номенклатури виробництва продукції шляхом освоєння нових її видів з метою мінімізації цінових та збутових ризиків; вихід на ринки агротехнологічних послуг за наявності надлишків сільськогосподарської техніки та обладнання для їх надання з метою стабілізації фінансового стану та, тим самим, забезпечення самоінвестування. Виявлено, що лише результативний розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств дає змогу пристосуватись до постійних змін зовнішнього середовища, а запровадження диверсифікації є одним із планомірних методів забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та повноти стійкості фінансового становища в умовах постійних ринкових трансформацій. Обираючи стратегії диверсифікації, підприємства орієнтуватимуться на досягнення успіху. Проте, якщо система управління не націлена на освоєння сучасних та інноваційних технологій, що даватимуть змогу виробляти нові види продукції за вищою якістю з одночасно найменшими затратами, то через проміжок часу виникатимуть ризики ослаблення ринкових позицій підприємств на цільових ринках збуту.

**Ключові слова:** стратегія диверсифікації, суб'єкти аграрного бізнесу, інноваційний процес, інноваційно-інвестиційний потенціал, конкурентоспроможність.

**Bohdan HNATKIVSKYI**

Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Monetary Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv

## **INTRODUCTION OF DIVERSIFICATION STRATEGIES INTO ACTIVITIES OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES AS AN INNOVATIVE PROCESS**

**Hnatkivskyi B.** Introduction of diversification strategies into activities of agricultural business entities as an innovative process. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 2, pp. 317 – 322.

### **Abstract**

The article substantiates the introduction of rational changes in the specialization of production in agricultural enterprises and their sales orientation in terms of increasing the supply of agricultural raw materials in the context of entering new commodity markets and improving economic efficiency of core activities using commercial and integration tools to implement innovation strategies. investment potential. It is established that diversification, in general, in economic theory is considered as a means of improving the financial and economic performance of production and commercial activities of enterprises. It is determined that the key areas of diversification of production as a basis for innovation potential in agricultural

---

*enterprises are: development of own processing of agricultural products in order to create greater added value within the enterprise and operation of processed products in target markets with less complex barriers to entry; managing the structure of the product range by developing new types in order to minimize price and sales risks; entering the markets of agro-technological services in the presence of surpluses of agricultural machinery and equipment for their provision in order to stabilize the financial situation and, thus, ensure self-investment. It was found that only the effective development of innovation of agricultural enterprises allows to adapt to constant changes in the environment, and the introduction of diversification is one of the planned methods to ensure the appropriate level of competitiveness and financial stability in the constant market transformations. When choosing diversification strategies, companies will focus on success. However, if the management system is not aimed at mastering modern and innovative technologies that will allow to produce new products of higher quality at the same time with the lowest cost, then over time there will be risks of weakening market positions in target markets.*

**Keywords:** *diversification strategy, agrarian business entities, innovation process, innovation and investment potential, competitiveness.*

---

**JEL classification: O31; Q16**

---

### **Вступ**

Світова практика засвідчує, що лише результативний розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств дає змогу пристосуватись до постійних змін зовнішнього середовища, а запровадження диверсифікації є одним із планомірних методів забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та повноти стійкості фінансового становища в умовах постійних ринкових трансформацій. Обираючи стратегії диверсифікації, підприємства орієнтуватимуться на досягнення успіху. Проте, якщо система управління не націлена на освоєння сучасних та інноваційних технологій, що даватимуть змогу виробляти нові види продукції за вищою якістю з одночасно найменшими затратами, то через проміжок часу виникатимуть ризики ослаблення ринкових позицій підприємств на цільових ринках збуту. Одночасно спостерігатимуться втрати потенційних споживачів товарів й зниження розмірів отриманого прибутку. Це в перспективі зможе спричинити розвиток банкрутства. Досягати належного рівня конкурентоспроможності зможуть лише ті аграрні підприємства, які вчасно відреагували на інноваційні вимоги мінливої економіки, успішно вирішили завдання інвестиційного забезпечення та якісного інформаційного забезпечення підтримки відповідних інноваційних управлінських рішень.

Питаннями вивчення диверсифікації діяльності підприємства займаються вчені, зокрема такі, як А.Я. Бутиркін, А.Є. Довгань, А. Зуб, Г. Минтцберг, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, М.М. Радева, О.С. Телетов, Р.Б. Тянь, З.Є. Шершньова [1-8] та інші. Проте, не дивлячись на значну кількість наукових праць з вказаної проблематики не є до кінця дослідженими та потребують подальшого розвитку, зокрема є необхідність розкрити особливості диверсифікаційної діяльності аграрних підприємств й обґрунтувати їх доцільність.

### **Мета та завдання статті**

**Метою статті** є обґрунтування запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу.

### **Виклад основного матеріалу**

Диверсифікація, загалом, в економічній теорії розглядається як засоби поліпшення фінансових та економічних показників виробничо-комерційної діяльності підприємств. Очевидним є той факт, що таке зможе відбуватися, за часів сталого розвитку вітчизняної ринкової економіки, так і в періоди економічної кризи. Але, вважаємо, що запровадження стратегій диверсифікації під час появи кризових економічних явищ матиме специфічні особливості. Це спричинено тим, що в такі періоди істотно змінюватиметься зовнішнє середовище. В свою чергу, саме воно негативним чином впливатиме на внутрішні фінансові й економічні показники діяльності підприємств.

Опублікована велика кількість наукових робіт з питань запровадження диверсифікації в діяльності аграрних підприємств. Запровадження диверсифікації з метою виведення їх з кризового становища широко розглянуто в економічній

літературі. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць та проведених досліджень з даної тематики, значним недоліком в більшості випадків є те, що науковці зосередили увагу в більшості випадків на завданнях розвитку інноваційної діяльності та диверсифікаційної діяльності окремо, зокрема. При цьому не враховували можливості запровадження стратегій диверсифікації в діяльність аграрних підприємств як інноваційного процесу.

Тому одне із завдань даного дослідження – проаналізувати теоретичні основи запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. А також необхідним є розкрити особливості диверсифікаційної діяльності аграрних підприємств й обґрунтувати їх доцільність. Спочатку з'ясуємо сутність економічної категорії «диверсифікація» з погляду окремих авторів (табл. 1).

**Таблиця 1. Сутність економічної категорії «диверсифікація»**

Автор	Визначення
Г. Минтцберг [1]	Диверсифікація –опанування нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковість
А. Зуб [2]	Диверсифікація –процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю
О.С. Телетов [3]	Розглядає диверсифікацію як активну політику для підприємств, тобто як постійне розширення сфери їх діяльності, на основі освоєння нових ринків з товарами, здатними захистити свої науково-дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що значно випереджають конкурентів
Р.Б. Тянь, М.М. Радева [4]	Визначають диверсифікацію як розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв всередині підприємства
В.Д. Немцов, А.Є. Довгань [5]	Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і витратною
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [6]	розглядають стратегію диверсифікації як процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми. Вона знаходить відображення в двох стратегіях росту — розширення товарного асортименту і розширення ринку. Однак диверсифікація може включати в себе і новий товар, і новий ринок
А.Я. Бутиркін [7]	Диверсифікація –розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності

*Джерело: узагальнено автором*

Одним з напрямків стратегічного планування інновацій є вибір стратегії диверсифікації. Йдеться про орієнтацію в основному на вторинні інновації, тобто розширенні асортименту за рахунок виходу в невласливі, нові для компанії сфери бізнесу.

Диверсифікація - це освоєння випуску нових для компанії виробів, нових технологій, нових послуг, тобто вихід у нові сфери діяльності.

Стратегічними цілями диверсифікації є:

- ✓ впровадження в галузі і ринки з високими перспективами довгострокового зростання і рентабельності (преміальні сегменти, високотехнологічні сектора економіки і т.д.);

- ✓ оптимізація співвідношення між внутрішніми і зовнішніми доходами за рахунок виходу на міжнародний ринок;

- ✓ збалансування високоризикових капіталомістких виробничих операцій і менш ризикових операцій у сфері послуг;

- ✓ встановлення балансу між високоризиковими наукомісткими виробництвами і менш ризиковим промисловим виробництвом у традиційних галузях;

---

✓ досягнення оптимального коефіцієнта співвідношення між промисловими товарами та споживчими товарами (співвідношення між секторами B2B і B2C);

✓ збалансування в асортименті товарів і послуг з різною циклічністю попиту.

Горизонтальна диверсифікація припускає, що компанія освоює випуск нових для себе виробів в тій же галузі, де вона діяла і раніше. Тут працює принцип синергії, заснований на тому, що у вже знайомій галузі використання вже знайомих технологій, як правило, передбачає менший ризик і економію на загальних ресурсах. Це єдині виробничі технології, канали збуту, комунікаційна політика і цільовий ринок. Головна мета горизонтальної диверсифікації - посилення позицій фірми в галузі.

Вертикальна диверсифікація пов'язана з виходом в суміжні області діяльності, як правило в рамках різних етапів виробничого циклу. Класичним прикладом вертикальної диверсифікації є вертикально інтегровані нафтові компанії. Вихід у всі етапи виробничого циклу - видобуток, переробка, нафтохімія і роздріб - є для них найбільш оптимальною стратегією зниження витрат і ризиків.

Інтеграційна (або конгломератна) диверсифікація передбачає вихід в абсолютно нові галузі. Це робиться для досягнення названих вище класичних цілей зниження ризиків роботи в одній галузі. Більшість великих західних компаній росло саме за рахунок даного виду диверсифікації.

В якості основних цілей диверсифікації виступає одержання додаткової виручки, але найголовніше - зміцнення взаємин з цільовою групою споживачів, підтримка постійної бази клієнтів і просування інноваційного іміджу компанії.

В цілому стратегія вертикальної диверсифікації більш властива компаніям сектору B2B, особливо в сировинних галузях. Що ж стосується, , то тут найбільш обґрунтованим є розвиток на основі синергії шляхом горизонтальної диверсифікації.

Серед основних методів диверсифікації можна виділити:

- 1) розробку власних технологій і продуктів, тобто прямі капіталовкладення;
- 2) придбання ліцензій на ті чи інші технології і продукти;
- 3) створення спільних підприємств, коли кожна зі сторін вкладає своє ноу-хау або ресурси;
- 4) створення венчурних фондів, підрозділів, або венчурний аутсорсинг;
- 5) злиття і поглинання з метою придбання готового бізнесу.

Таким чином, найважливішим питанням стає вибір того чи іншого методу.

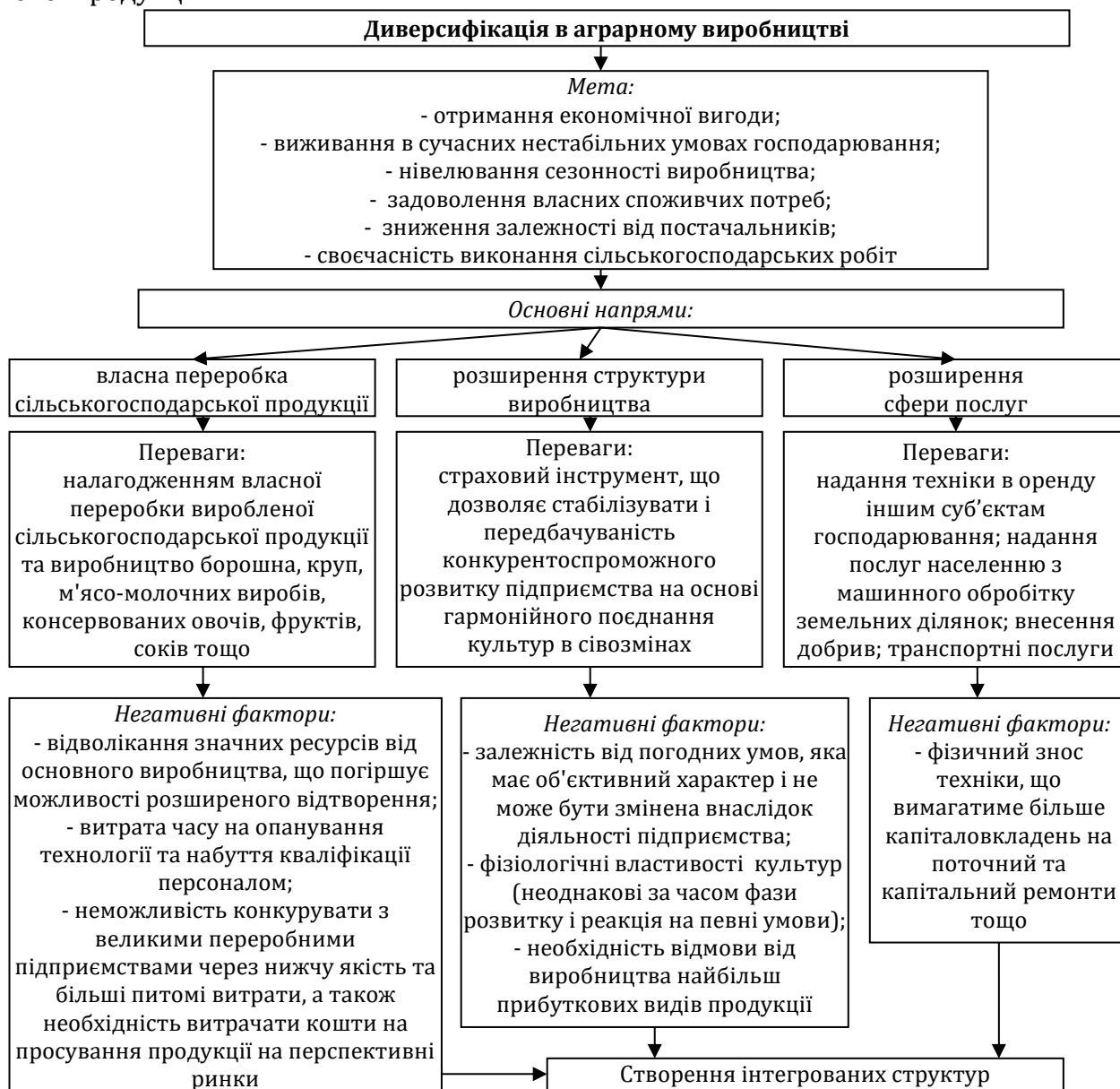
У секторах з високим ступенем знання ринку і технологій найбільш привабливим способом диверсифікації є розширення власної виробничої бази за рахунок впровадження результатів НДДКР і покупки ліцензій, а також придбання нових фірм. Вибір даних стратегій визначається високим ступенем компетенції фірми в нових областях діяльності і, відповідно, пов'язаний з незначними структурними змінами бізнес-портфеля компанії.

При виході в найменш знайомі області компанія може зіткнутися зі складнощами у прогнозуванні майбутніх результатів і непередбаченими зовнішніми чинниками. Оптимальною стратегією в даному випадку є поетапне нарощування компетенції за рахунок венчурних капіталовкладень. Як правило, на першому етапі фірма може вкладати незначні кошти у венчурні проекти або малих фірм, або промислово-університетських науково-дослідних центрів. Це дає можливість проведення моніторингу нових технологій, сканування ринкових факторів, тобто переходу з низького ступеня знання в середню. На наступному етапі, за умови рентабельності первинних венчурних вкладень, може йти мова про придбання венчурних компаній з високим ступенем знання нових ринків і технологій [8].

Основні напрями розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств на основі диверсифікації відобразимо на рис. 1.

У секторах, в яких відсутнє знання або технології, або ринку, оптимальною стратегією є створення спільних підприємств. Однак у двох граничних позиціях спільні підприємства будуть мати різний характер. У разі виходу компанії зі своєю технологією,

втіленої в новому продукті, на абсолютно незнайомі ринки створюється спільне підприємство з фірмою, функціонуючої на даному ринку. Часто в ролі партнера виступає збутова фірма (дрібний або великий оптовик), що надає свої ринкові канали для збуту нової продукції.



**Рис. 1. Напрями розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств на основі диверсифікації**

Другий граничний сектор показує ситуацію, коли компанія диверсифікує свою діяльність за рахунок використання абсолютно нової для неї технології на знайомому ринку. У даній ситуації компанія прагне або створити спільне підприємство з партнером, що має ноу-хау в області нової технології, або придбати ліцензію на її впровадження. Запровадження стратегії диверсифікації зумовлено зростанням динамічності та постійним інноваційним розвитком ринкової економіки, значними коливаннями попиту та пропозиції на внутрішньому ринку, появою нових товарних ринків та покращеної продукції (сировинної продукції більш глибокої переробки), що й є основою забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. У таких умовах формування стратегії диверсифікації на інноваційних засадах компенсуватиме зниження темпів збуту на одному товарному ринку за рахунок його збільшення на іншому. Через це диверсифіковані суб'єкти аграрного бізнесу матимуть більш стійкі

ринкові позиції у порівнянні з вузькоспеціалізованими. Оскільки перші мають можливість проникнення у прибутковіші сфери діяльності через швидке розширення асортиментної складової.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, запровадження раціональних змін спеціалізації виробництва в аграрних підприємствах та їх збутової орієнтації з погляду на зростання пропозиції продукції переробки аграрної сировини власного виробництва в контексті виходу на нові товарні ринки та підвищення економічної ефективності основної діяльності з використанням комерційних та інтеграційних інструментів реалізації стратегій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу. Ключовими напрямками диверсифікації виробництва, як базису інноваційного потенціалу, в аграрних підприємствах є: освоєння власної переробки сільськогосподарської продукції з метою створення більших обсягів доданої вартості в межах підприємства та оперування з продукцією переробки на цільових ринках з менш складними бар'єрами входу; управління структурою номенклатури виробництва продукції шляхом освоєння нових її видів з метою мінімізації цінкових та збутових ризиків; вихід на ринки агротехнологічних послуг за наявності надлишків сільськогосподарської техніки та обладнання для їх надання з метою стабілізації фінансового стану та, тим самим, забезпечення самоінвестування.

### Список літератури

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000. 336 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Изда-тельство Юрайт, 2015. 375 с.
3. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення: монографія. Суми : Вид-во Сумського державного університету, 2002. 231 с.
4. Тянь Р.Б. Ткаченко В.А. Планирование и контроль деятельности предприятий : учебник. Днепропетровск : Наука и образование, 2003. 300 с
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
7. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации. *Страховое дело*. 2005. №4. С. 52-59.
8. Шепіцин А.О. Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2003. №3. С. 256–259.
9. Лагодієнко Н. В., Шаповалова І. О., Рибалко С. В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в системі підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. (1). С. 49–57.

### References

1. Mincberg, G., Al'strjend, B., Ljempel, Dzh. (2000). *Shkoly strategij*. [School of strategies]. Piter. St. Petersburg, Russia.
2. Zub, A.T. (2015). *Strategicheskij menedzhment*. [Strategic Management]. Izdatel'stvo Jurajt. Moscow, Russia.
3. Tielietov, O.S. (2002). *Marketynh produktzii vyrobnycho-tekhnichnoho pryznachennia*. [Marketing of industrial products]. Vyd-vo Sums'koho derzhavnoho universytetu. Sumy, Ukraine.
4. Tjan, R.B. Tkachenko, V.A. (2003). *Planirovanie i kontrol' dejatel'nosti predprijatij*. [Planning and control of enterprises]. Nauka i obrazovanie. Dnipro, Ukraine.
5. Niemtsov, V.D., Dovhan, L.Ye. (2001). *Stratehichnyj menedzhment*. [Strategic Management]. TOV "UVPK "EksOb". Kyiv, Ukraine.
6. Shershn'ova, Z.Ye., Obors'ka, S.V. (1999). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management]. KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Butyrkin A.Ja. (2005). «Integration and diversification are the basic development strategies of the corporation». *Strahovoe delo*. no. 4. pp. 52-59.
8. Shepitsyn A.O. (2003). «Diversification strategy as a basis for forming the competitiveness of agricultural products». *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. no. 3. pp. 256–259.
9. Lahodiienko, N. V., Shapovalova, I. O., Rybalko, S. V. (2021). «Financial support of innovation in the system of increasing the competitiveness of agro-industrial enterprises». *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. (1), pp. 49–57. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-8>

Стаття надійшла до редакції 22.05.2021 р.